

УДК 316.1

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ОБЗОР МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ

Юрьев, А.А.

магистрант

Факультет экономики и управления УрГУПС

г. Екатеринбург, Россия

EMPLOYEE ENGAGEMENT: REVIEW OF TOOLS

Yuryev, A.

Graduate student

Faculty of Economics and Management USURT

Ekaterinburg, Russian Federation

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена сущность такого инструмента кадровой политики, как вовлеченность персонала. На основе проведенного анализа отечественной и зарубежной литературы были представлены основные трактовки данного термина, обозначены ключевые подходы к анализу вовлеченности персонала, представлен авторский вклад в вопросе повышения уровня вовлеченности в организации.

ABSTRACT

This paper considers employee engagement as the tool of personnel policies. Based on the Russian and foreign literature analysis, the basic interpretation of this term was presented. Key approaches to the analysis of employee engagement were

outlined, the author's contribution to increase the employee engagement was shown.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, повышение эффективности труда, стимулирование, приверженность.

Keywords: employee engagement, improving the efficiency of labor, incentives, commitment

Вовлеченность персонала в работу представляется важнейшим условием эффективного функционирования организаций различных видов деятельности. Утверждение о том, что высококвалифицированный специалист в своей области является важнейшим активом организации, не вызывает сомнения. Однако результативность труда сотрудника зависит от множества факторов: его заинтересованности работать эффективно, осознания своей ценности в организации, степени удовлетворенности содержанием труда, социально-психологического климата в компании, перспектив личного и профессионального роста, наличия условий труда, позволяющих раскрыть трудовой потенциал работников, и множества других факторов. Поэтому повышение вовлеченности персонала в работу организации становится важнейшей задачей любого руководителя.

Высокая скорость смены технологий, увеличение объема информации за последние пять-десять лет в несколько раз, потребность реализации молодежи в существующих условиях, а также необходимость наличия возможностей для реализации своих идей, требует применения новых подходов к управлению персоналом. Кроме того, обозначенные вопросы становятся все более актуальны и для российской практики.

Особый интерес к данной теме возник в конце XX века и продолжает сохраняться до сих пор. Это обусловлено тем, что в постоянно изменяющейся среде требуются новые подходы и методы изучения проблемы вовлеченности персонала, выявляются новые факторы, влияющие

на формирование вовлеченности, добавляются новые компоненты, раскрываются взаимосвязи между внутренней составляющей и внешней средой. Кроме того, особую значимость приобретает разработка методического инструментария по измерению и оценке уровня вовлеченности, а также направлений эффективного его повышения организации.

Целью данного исследования является обзор подходов к определению термина «вовлеченность персонала», а также исследование методического инструментария управления вовлеченностью персонала.

Одни из первых работ, в которых поднимаются проблемы повышения вовлеченности персонала в трудовой процесс, принадлежат У. Оучи, Р. Паскалю и А. Атосу (1981). Авторы на примере японской модели работы с персоналом утверждали, что наилучшим способом мотивации работников является достижение их полной приверженности ценностям организации путем умения лидеров организации повести за собой, что благоприятно сказывается на уровне вовлеченности. Данный подход к мотивации персонала принято называть подходом «сердце и умов» [8].

Эстафету в 1980-х гг. подхватили Т. Петерс и Н. Остин, рассматривающие вовлеченность как модель поведения сотрудников и их руководителей, в которой вторые, демонстрируя свои лидерские качества, относятся к первым как к равным. Данной точки зрения также придерживается и А. Апостолоу. Однако он добавляет, что крайне важно, чтобы каждый из участников взаимодействия (и руководитель, и подчиненный) четко понимали свою роль, а также уровень полномочий. В противном случае, это может оказать неблагоприятное воздействие на нормальную работу коллектива и весь трудовой процесс.

Следующим известным исследователем в сфере мотивации и вовлеченности является У. Кан. Он раскрывает вовлеченность через физические, интеллектуальные и эмоциональные свойства и качества сотрудников, которые в той или иной ситуации отражаются на деятельности

организации. При этом он делает акцент на том, что в процессе трудовой деятельности сотрудник стремится реализовать свои способности. Другими словами, У. Кан раскрывает внутреннюю потребность сотрудников к всестороннему развитию, что по своей сути представляется как самоактуализация или самореализация.

В работах Дж. Блау и К. Бол вовлеченность сравнивается с лояльностью. Однако авторы в ходе сравнительного анализа обращают внимание лишь на два аспекта: скорость формирования и способность к изменениям. Однако лояльность сама по себе представляет собой некий результат, который может быть как положительным или отрицательным, так и отсутствовать в принципе [9].

Ряд исследователей рассматривают вовлеченность как активную составляющую мотивации труда, характеризующую инициативность сотрудника на рабочем месте, в то время как удовлетворенность и лояльность могут сопровождаться отсутствием активных действий со стороны работников.

М. Армстронг, опираясь на свой теоретический и практический опыт в области управления человеческими ресурсами, отмечает, что сотрудник, вовлеченный и участвующий в процессе деятельности организации, формирует в себе заинтересованность в успехе предприятия, что несомненно является важным условием развития организации [8]. При этом автор раскрывает все новые и новые аспекты данного феномена, что, позволяет судить о глубокой проработанности данного вопроса.

В энциклопедической литературе представлено в целом достаточно общее определение вовлеченности. Отмечается, что вовлеченность содержит в себе социальную, политическую жизнь в обществе; периоды воспитания, обучения и трудовой деятельности. Все составляющие формируют морально-психологический климат, являясь при этом неотъемлемой характеристикой деятельности творческой личности [3].

По мнению Ф.Франка, Р.Финнегана и К. Тейлора, вовлеченность сотрудников определяется с экономической точки зрения как «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы [7]. В условиях рыночных отношений данное явление является нормой, однако в рамках конкретного предприятия работодатель зачастую не готов платить за все те компетенции, которыми обладает работник. Следует отметить, что основной причиной повышения вовлеченности в организации является стремление к получению дополнительной прибыли. Однако деятельность в данном направлении также дает толчок в направлении развития науки и различных отраслей промышленности. Однако данный эффект работодателя, как правило, не преследуют.

Н.А. Александрова рассматривает вовлеченность как результат повышения удовлетворенности [1,2]. Трактовки данного термина М. Магуры, М. Курбатовой, В.М. Масловой, Н.Л. Соломанидиной, Ю.Е. Мелиховой [4,5] и других специалистов достаточно схожи. В целом, вовлеченность понимается как побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, и отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды (внешние стимулы, побуждающие к деятельности) – с другой.

В рамках данного исследования предлагается трактовать вовлеченность как процесс побуждения человека к трудовой деятельности, связанный с его индивидуальными психофизиологическими особенностями, этапами социализации и развития как личности, по результатам которых будут определены основные цели в жизни, а пути для их достижений может предоставить работодатель, что поможет лучше мотивировать сотрудников и повысить производительность труда.

По итогам проведенной исследовательской работы можно сделать вывод, что «вовлеченность персонала» является основным аспектом в

системе мотивации и стимулирования деятельности человека и непосредственно влияет на эффективность труда персонала. Отсутствие мер со стороны руководства в данном вопросе может негативно отразиться на экономических показателях работы организации в целом.

Следует отметить, что при оценке уровня вовлеченности ученые и консультанты в целом придерживаются интегрального метода, что обусловлено тем, что вовлеченность представляется синтетическим понятием, а ее значение обусловлено перечнем факторов, описывающих различные аспекты деятельности сотрудника в организации.

Методика Q12, разработанная консалтинговой компанией Gallup Inc., включает 12 вопросов об уровне материального и технического оснащения рабочего места, степени эффективности труда сотрудников, социально-психологическом климате коллектива, профессиональном развитии, личной приверженности ценностям компании и др. Анализ ответов респондентов позволяет отнести того или иного сотрудника к одной из следующих категорий: 1) вовлеченные сотрудники; 2) сотрудники с низким уровнем вовлеченности; 3) активно отключенные сотрудники.

Сотрудники первой группы имеют сильную связь с организацией и стремятся повысить эффективность компании, в которой работают. Сотрудники второй группы делают работу, но не прикладывают дополнительных усилий. Респонденты, попавшие в третью группу, недовольны работой в организации и распространяют свое недовольство среди коллег. [10]

Согласно исследованиям консалтинговой компании Towers Watson, вовлеченность сотрудников зависит от того, как они: 1) думают (то есть насколько сотрудники понимают, что от них ожидает руководство и какие цели преследует организация); 2) чувствуют (эмоциональный процесс, при котором сотрудник оценивает свое отношение к организации в целом и ее сотрудникам); 3) действуют (то есть проявляют инициативу, прикладывают больше усилий, вносят что-то новое в свою работу, что полезно скажется на

деятельности организации). Особый акцент консультанты делают на учет того, с какими проблемами может встретиться сотрудник. В целях улучшения качества работы и повышения вовлеченности сотрудников они предлагают улучшить благосостояние сотрудников; рассмотреть социально психологический климат, на возможность корректировки или его формирования, для создания здоровой и продуктивной рабочей среды; подобрать руководителей, которые смогут добиться не только поставленных целей, но и желаемого поведения их сотрудников. [11].

Компания Hewitt Associates в своем подходе затрагивает три основных показателя вовлеченности, которые можно охарактеризовать следующими словами: «говорит» (сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами); «остаётся» (сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании); «стремится» – сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса. Следует отметить, что данные характеристики, позволяющие сделать вывод об уровне вовлеченности, были сформулированы на основе опросов тысяч компаний по всему миру [6].

«ЭКОПСИ-Консалтинг» выделяет два важных аспекта вовлеченности:

- приверженность своей работе (сотрудник увлечен своей работой и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие);
 - приверженность успеху компании (сопричастность, переживание личной заинтересованности и ответственности за успех конкретного подразделения и компании в целом). [12].
- Сочетание данных характеристик позволяет определить тип, к которому относится конкретный сотрудник (табл.1).

Таблица 1. Матрица типов поведения человека в организации

Аспекты вовлеченности	Низкая приверженность успеху компании	Высокая приверженность успеху компании
Высокая приверженность своей работе	Энтузиаст своего дела, которому все равно, где, в какой компании его делать	Энтузиаст своего дела, патриот своей компании
Низкая приверженность	Сотрудник, которому ни до	Патриот своей компании,

своей работе	чего нет дела	которому неинтересна его текущая работа
--------------	---------------	---

Представленные методики носят преимущественно качественный характер и не предоставляют количественных оценок уровня вовлеченности сотрудников в той или иной компании.

Не менее важным аспектом изучения данного понятия является анализ методов и инструментов, способствующих повышению уровня вовлеченности сотрудников в организации. Прежде чем применять или внедрять методы, надо проанализировать сложившуюся ситуацию внутри организации и за ее пределами. Для этого необходимо определить условия и причины, которые и подтолкнут к внедрению данных методов. Однако важно помнить про возможные риски, которые могут повлиять на результаты внедренных технологий.

В качестве первой рекомендации отметим важность предоставления работнику прозрачной информации относительно развития его карьеры и компенсаций. Однако в данном вопросе организация может столкнуться с рядом трудностей, которые вызваны тем, что низкая трудовая мобильность представителей старшего поколения в некоторых организациях не обеспечивает наличие вакансий в организации. Также есть компании с очень высоким уровнем текучести, при котором работодатель не успевает скорректировать карьерный рост для отдельных сотрудников: сотрудники быстро меняют своё место работы, не продержавшись долго на одном месте. В связи с этими тенденциями организациям стоит самим разрабатывать программу развития для каждого из типов людей и занимаемых ими рабочих мест. Выходом также является построение горизонтальной карьеры, т. е. ротация между позициями с повышением уровня финансового стимулирования. Это позволит удержать более компетентных сотрудников, включить их в кадровый резерв, а при появлении вакансии обеспечить повышение по карьерной лестнице.

Во-вторых, стимулами работы в организации может стать высокотехнологичная оснащенность рабочих мест сотрудников. Внедрение новых технологий позитивно скажется не только на эффективности функционирования компании, но и при грамотной политике организации позволит улучшить условия для роста интеллектуального капитала организации.

Ко всему выше сказанному следует добавить предоставление работнику возможностей профессионального развития. Важно правильно определить, у кого из сотрудников имеется потенциал в развитии, чтобы в дальнейшем затраты на его обучение были оправданы и приносили свои плоды. Однако важно показать, какие выгоды от этого может получить сам сотрудник.

Не менее важным аспектом повышения вовлеченности в дела организации является развитие коммуникационных сетей как внутри организации, так и за ее пределами. Хотя в связи с появлением новых информационных технологий возможности в данном вопросе существенно расширились, организации потребуются дополнительные ресурсы для обновления существующих средств коммуникации. Все это поможет нам не только вовлечь работников в процессы принятия решений, но и позволит использовать привычные на сегодня формы предоставления информации.

В связи с тем, что все чаще сотрудники ориентированы на получение краткосрочного результата, важно разбивать крупные задачи на более мелкие и быстро достижимые. При этом сотрудники должны чувствовать, что их работа важна и ценится как руководителем, так и другими коллегами. Важно создать условия для самореализации. Сотрудники должны видеть результаты своего труда, а труд – соответственно быть достойно оплачен.

Список литературы

1. Александрова Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. 2016. № 2.

2. Александрова Н.А. Удовлетворенность трудом как фактор снижения кадровых рисков / Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. – Екатеринбург: Изд-во: Уральский государственный университет им. М.Горького, 2010. С.206-209
3. Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. М., 2002. С. 38.
4. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. М.: ИД «Управление персоналом», 2007. 656 с.
5. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. М.: Дашков и К, 2014. 287 с.
6. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database, 2012.
7. A paper prepared for the Britain After Blair conference, British Politics Group of the American Political Science Association, Chicago, Il., 29th August 2007.
8. Armstrong M. A Handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. 10th ed., 2006.
9. Cohen A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment // J. Organiz. Behav. 1999. Vol. 20. P. 305.
10. The Gallup Organization, 2006.
11. Towers Watson (2011). CIPD Employee Engagement Conference 2010.
12. Экопси Консалтинг [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleni.html>.